

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PRIMARK

Autora:

Laura Moya Pérez

Director/es

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2015-2016

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autora del trabajo: Laura Moya Pérez

Directora del trabajo: Cristina Bernad Morcarte

Título trabajo: Análisis estratégico de Primark

Titulación de la autora: Graduado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado tiene como propósito conocer las estrategias que lleva a cabo Primark, con las cuales en los últimos años ha tenido un gran éxito en los países en los que opera. El objetivo que quiero alcanzar con dicho análisis es conocer la ventaja competitiva de Primark, para conseguir vender a un bajo coste, con una calidad y una moda más que razonable, sin invertir en publicidad.

Para llevar a cabo el estudio he estructurado mi trabajo en las siguientes partes: historia de la empresa, concepto de estrategia, análisis estratégico (misión, visión y valores), análisis externo (análisis del entorno general y específico, modelo de las cinco fuerzas de Porter), análisis interno (cadena de valor, teoría de los recursos y capacidades), las estrategias competitivas que lleva a cabo la empresa y un DAFO con el que conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa. A través de la investigación realizada he llegado a conocer que la empresa utiliza estrategias de liderazgo en costes y de internacionalización, para conseguir ser líder en el sector de la moda. Además con su cadena de valor consigue reducir costes, principalmente por las actividades de logística interna, externa, aprovisionamiento y operaciones. También con el análisis interno, he comprobado que la empresa dispone de recursos y capacidades que le permiten obtener una ventaja competitiva sostenible.

SUMMARY OF THE REPORT

The aim of this project is to learn about the strategies which Primark carries out, with these strategies Primark has achieved a great success in many different countries, where Primark has been working for several years. The reason why I have done this project is to know which are Primark's competitive advantages, how they manage to sell things with such a low cost, with a more than reasonable quality and fashion without spending any money in advertising.

In order to do my project I have structured my work in the following parts: History of this company, strategic concept, strategic analysis (mission, vision and values), external analysis (general environment and specific analysis as well as Porter's five forces analysis), internal analysis (chain of value and resource and capacity theory) the competitive strategies which the company develops and a SWOT analysis to expose weak and strong points of the company. Through the investigation that I have done I have come to know that Primark uses strategies of leadership in costs and internationalization, to become the leader in the fashion industry. Primark manages to reduce costs thanks to its internal and external logistic as well as for its supply and operation activities. In addition, thanks to the internal analysis I have learnt that the company has enough resources and capacity to obtain a sustainable competitive advantage.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	CONCEPTO DE ESTRATEGIA	6
3.	HISTORIA DE LA EMPRESA	7
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
4.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	12
5.	ANÁLISIS EXTERNO	13
5.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST).....	13
5.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	15
5.3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS .	16
5.3.1.	La rivalidad entre las empresas existentes.....	17
5.3.2.	Amenaza de nuevos entrantes.....	24
5.3.3.	Poder negociador de los proveedores	25
5.3.4.	Poder negociador de los clientes	26
5.3.5.	Productos sustitutivos	26
6.	ANÁLISIS INTERNO	27
6.1.	CADENA DE VALOR.....	27
6.1.1.	Actividades primarias	28
6.1.2.	Actividades de apoyo.....	29
6.2.	TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	31
6.2.1.	Tipos de recursos	31
6.2.2.	Análisis VRIO	34
6.2.3.	Capacidades	36
7.	ESTRATEGIAS DE PRIMARK.....	37
7.1.	LIDERAZGO EN COSTES	37
7.2.	LA INTERNACIONALIZACIÓN	38



8. ANÁLISIS DAFO	41
9. CONCLUSIONES	42
10. BIBLIOGRAFÍA	44

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado he analizado la empresa Primark, que en los últimos años ha alcanzado una gran expansión a nivel mundial, por ser líder en el sector de la moda a precios bajos, logrando una ventaja competitiva sostenible con respecto a sus rivales. Todo ello creo en mí un interés por descubrir cuáles son las razones y claves de su éxito.

Para conocer la empresa con profundidad he estudiado la historia de la misma, concepto de estrategia, la misión, visión y valores, he realizado un análisis general y específico, un análisis estratégico del modelo de las cinco fuerzas, he desarrollado la cadena de valor, la teoría de los recursos y capacidades, las estrategias que lleva a cabo y para finalizar he realizado un DAFO.

Una de las decisiones estratégicas que lleva a cabo Primark, entre otras, se basa en el uso de costes bajos, que iré analizando a lo largo del presente trabajo.

Con todas estas estrategias consigue ser líder en el sector de la moda de ropa barata, y de la misma forma Primark es una gran empresa dentro del sector de la moda, que en los últimos años ha llamado la atención por el bajo coste de venta de sus artículos y las numerosas tiendas que se han abierto. Por lo que gracias a ello ha conseguido ser conocida por la mayoría de los ciudadanos. Teniendo en cuenta que actualmente nos encontramos en un periodo de recesión económica, en la cual los ciudadanos tienen menor renta disponible, y cada vez compran más en dichas tiendas, debido al bajo coste de venta. Con dicho trabajo es posible profundizar en cuáles son las decisiones estratégicas que adopta Primark para ser líder en el sector de la moda.

El principal objetivo de este trabajo es llegar a conocer en profundidad las razones que explican la creación de valor en la empresa Primark, que ha optado por ofrecer los precios más bajos entre las marcas de primera línea del sector de la moda, tal y como explican en su página web.

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Este trabajo se enmarca dentro del área de la Dirección estratégica, por lo que parece conveniente profundizar en el concepto de estrategia.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ellos se haya llegado a un consenso sobre el significado del término, si bien en la actualidad muchos elementos que conforman la estrategia están ampliamente aceptados y plenamente desarrollados.

El concepto actual de estrategia tiene un significado empresarial aunque tiene sus raíces en el arte de dirigir las operaciones militares. Este concepto ha sido definido durante la historia por varios autores como por ejemplo: Sun Tzu (544 a.C.) definía estrategia como: *“Estrategia es el trabajo de una organización. En situación de vida o muerte, es el Tao (camino) de la supervivencia o extinción. Su estudio no puede ser obviado”*

Una primera y clásica definición es la de Chandler (1962), *“Determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos”*.

Andrews (1971,1977) *“La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”*

Quinn (1978,1980) *“Patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y secuencias de acción dentro de la organización de modo coherente. Una estrategia bien formulada nos ayuda a organizar y asignar los recursos de la empresa de un modo único y viable, basado en sus competencias distintivas y debilidades, anticipando los cambios en el entorno, y ofreciendo respuestas a los distintos comportamientos de sus rivales”*

Porter (1982) *“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”*

Hit, Ireland y Hoskisson (2011) *“La estrategia es el conjunto de acciones integradas y coordinadas diseñadas para explotar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas”*

La gran variedad de definiciones, que han ido apareciendo en la literatura para el concepto de estrategia es consecuencia de la multiplicidad de enfoques empleados a la hora de estudiar el problema, por lo que Hax y Majluf (1997) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios incluidos por el entorno.

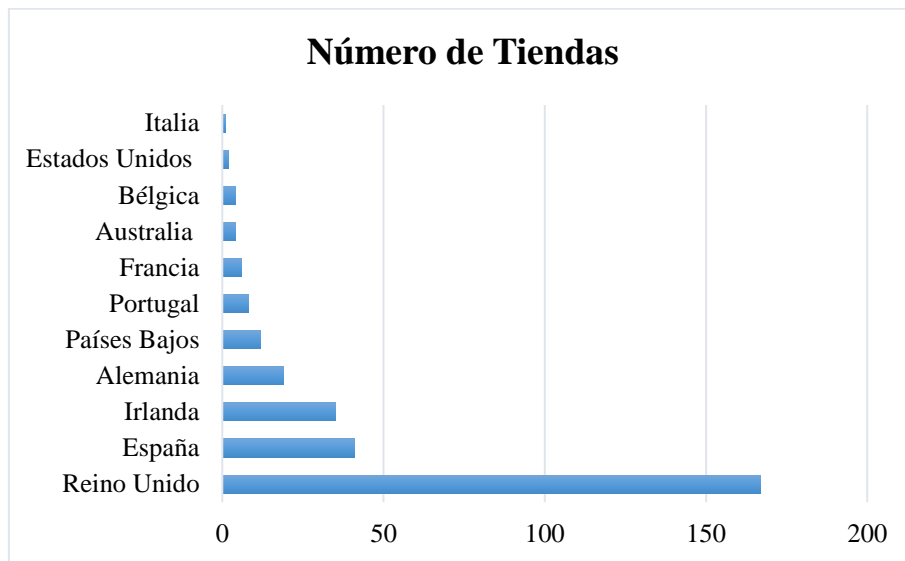
3. HISTORIA DE LA EMPRESA

Primark es una cadena Irlandesa, que está especializada en ropa, complementos y artículos del hogar, a precios bajos, su fundador es Arthur Ryan. En 1969 se abrió la primera tienda en Dublín y en menos de un año se abrieron cuatro establecimientos más en la capital Irlandesa. Dos años más tarde llegó a Reino Unido y fue en 2006 cuando inició su plan de expansión por toda Europa, comenzando por la apertura en Madrid (España), en 2009 llegó a países como Portugal, Países Bajos, Alemania y Bélgica.

En Irlanda la marca es conocida como Penneys, mientras que en todos los demás países, su nombre es Primark.

Mirando los datos del 2016 podemos ver que Primark se encuentra en 11 países. Reino Unido con 167 tiendas, 41 en España, 35 en Irlanda, 19 en Alemania, 12 en los Países Bajos, 8 en Portugal, 6 en Francia, 4 en Australia y Bélgica, dos en Estados Unidos y una en Italia que ha sido inaugurada recientemente en 2016. Lo que suma un total de 299 tiendas en todo el mundo como podemos ver en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1.: Número de tiendas en todo el mundo en 2016.



Fuente: Elaboración propia. Información www.primark.com.

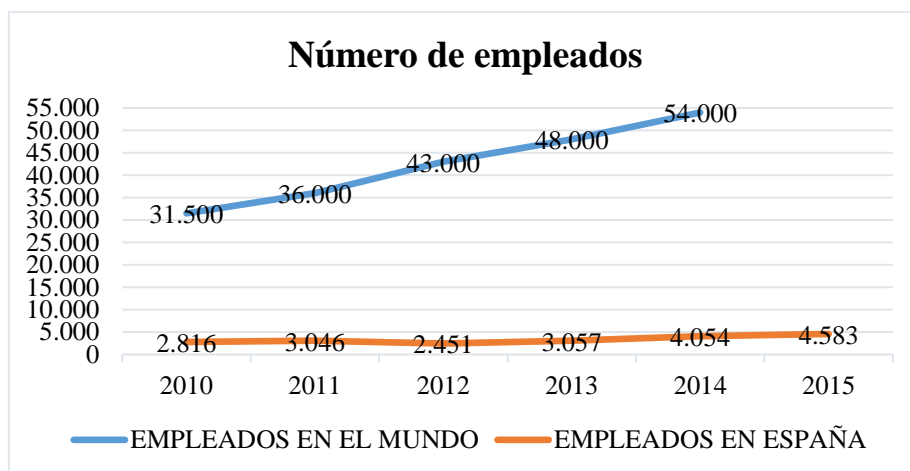
Para conocer mejor las causas que explican su expansión y crecimiento, Primark establece 10 claves de éxito: (Ver: www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/las-10-claves-del-exito-empresarial-de-primark-explicadas-por-expertos-2015-10-29):

- Utilización de alta rotación de productos.
- Costes operativos muy bajos.
- Tamaño y localización de las tiendas.
- Precios bajos.
- Merchandising; por el cual los artículos más baratos se colocan en la entrada de la tienda y en la zona de caja y así logran llamar la atención del consumidor.
- Comenzó su expansión en España, después de haber probado su modelo de negocio en Reino Unido.
- Su mayor expansión ha sido durante la crisis económica.
- Ocultación de la apertura de nuevas tiendas, produciendo con ello expectación en los consumidores.
- No invierte en publicidad de forma masiva.
- Intentar ser el primero, a pesar de no ser la primera marca de low-cost.

Primark en la actualidad, es una cadena que ha tenido un gran éxito en todos los países en los que se ha establecido.

En cuanto a los empleados, a lo largo de su trayectoria ha ido aumentando la plantilla de trabajadores necesarios para sus establecimientos, debido a que cada vez son más las tiendas que inaugura. Aproximadamente Primark cuenta con más de 54.000 empleados en todo el mundo con datos de 2014; de estos empleados según la base de datos SABI trabajan en España 4.543 aproximadamente, con datos de 2015. Como podemos ver en el gráfico 3.2., Primark da empleo a un gran número de ciudadanos tanto en España como en todo el mundo. Lo cual es un dato significativo ya que en 2016 la tasa de paro en España ronda entorno al 20%.(Fuente: <http://www.ine.es/>)

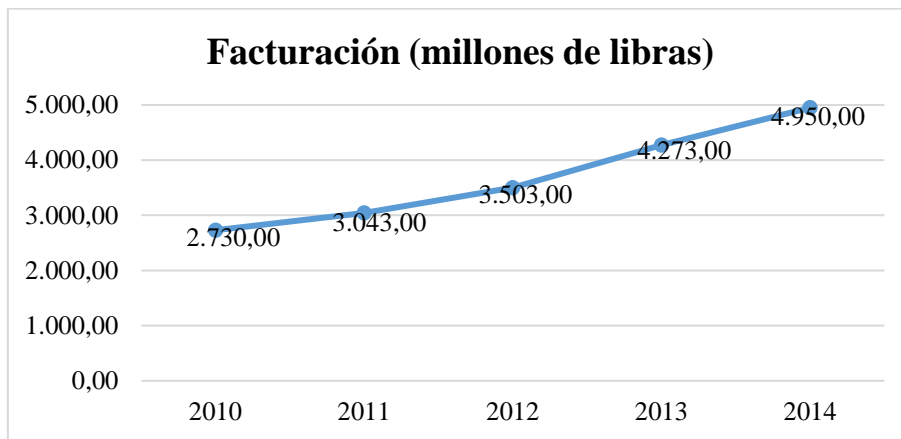
Gráfico 3.2.: Evolución del número de empleados en el mundo y en España.



Fuente: Elaboración propia. Información El País y base de datos SABI.

También podemos destacar el nivel de facturación de Primark el cual ha ido aumentando a lo largo de su historia. Como podemos ver en el gráfico 3.3. cada año aumenta más su facturación, a pesar de la crisis económica. Primark es capaz de crear valor, gracias a haber adoptado buenas decisiones estratégicas y de posicionarse en el mercado como una empresa que vende a precios bajos por medio de una estrategia de bajo coste.

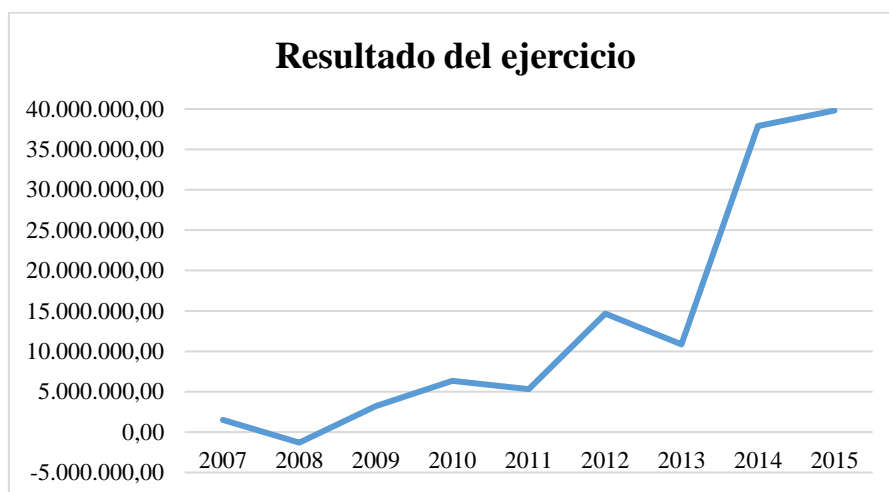
Gráfico 3.3.: Facturación en millones de Libras desde 2010 al 2014.



Fuente: Elaboración propia. Información de El País.

Según la base de datos SABI podemos observar en el gráfico 3.4. y el tabla 3.1., la evolución de los ingresos de explotación y del resultado del ejercicio desde el año 2007 al 2015 en España. Como vemos su ingreso de explotación ha incrementado de manera progresiva, puesto que ha pasado de tener 28 millones en 2007 hasta 2015 que contaba con 1.168 millones de euros. En relación al resultado del ejercicio, también ha evolucionado como vemos, ha pasado de tener en 2008 un resultado negativo de 1 millón hasta obtener en 2015 unos resultados positivos en torno a unos 39 millones de euros. En el periodo donde ha conseguido tener mayor éxito ha sido durante la crisis económica, dado que los ciudadanos han cambiado sus hábitos de compra, disponen de menos dinero para gastar en moda y complementos. Con ello podemos decir que Primark ha tenido un gran avance en España y ha logrado tener un enorme éxito empresarial.

Gráfico 3.4.: Resultado del ejercicio (2007 a 2015).



Fuente: Elaboración propia. Datos base de datos SABI.

Tabla 3.1.: Ingresos de explotación y resultado del ejercicio.

	Ingresos de explotación	Resultado del ejercicio
2007	28.280.893	1.499.332
2008	68.621.502	-1.304.649
2009	161.970.599	3.199.103
2010	241.938.338	6.333.137
2011	353.295.923	5.317.970
2012	509.889.354	14.687.043
2013	714.401.607	10.846.226
2014	972.170.463	37.908.340
2015	1.168.721.400	39.810.170

Fuente: Elaboración propia. Datos base de datos SABI.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos la misión, la visión y los valores de la empresa.

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para proseguir con el conocimiento de la empresa y las razones de su éxito, resulta conveniente conocer cuál es su misión, visión y valores.

La misión es la expresión general del propósito a largo plazo de la empresa. Especifica el negocio donde la empresa piensa competir y los consumidores a servir. Deber ser conocida por los miembros de la empresa, sin estar relacionada con la rentabilidad o crear valor, describiéndose de forma amplia o estrecha.

En la página web de la empresa no se detalla cuál es su misión, pero a mi parecer, ésta podría consistir en que “los clientes obtengan la mejor moda a un bajo precio, adaptándose a su poder económico y satisfaciendo siempre sus necesidades”.

La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser. Dónde le gustaría estar en los próximos años. Da sentido al trabajo. Debe ser ambiciosa y marcar la dirección a seguir.

Lo mismo sucede con la visión. Por lo que, creo que ésta podría ser “ser una empresa conocida a nivel internacional”.

Los valores o principios son los patrones éticos y normas que gobiernan el comportamiento de los individuos de la organización.

En su página web, la empresa sí detalla cuáles son sus Valores fundamentales por los que lucha cada día son: (Ver: <https://www.primark.com/es/empleo/values-and-diversity>)

- Ofrecer la mejor relación calidad-precio.
- Estar siempre en continua mejora en cuanto a la gama de sus productos.
- Tratar a los clientes de la mejor manera posible del mismo modo que les gustaría a ellos que les trataran.
- Esforzarse continuamente para aumentar la eficacia.
- Respetar siempre los unos a los otros.
- Tener una actitud ética en las relaciones laborales y comerciales.
- Cuidar el medio ambiente, la salud y la seguridad.

5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno, tanto a nivel general como específico o del sector en el que se encuentre inmersa la empresa, conjunto que podemos denominar como variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa.

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST)

El entorno general es el medio en el que se desarrolla la empresa, su objetivo es identificar los factores que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo cual puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa.

Para desarrollar el entorno general hay que identificar que variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no. Dada la gran diversidad y complejidad que presenta el entorno general, no todos sus elementos van a tener influencia empresarial. Por ello a continuación llevaré a cabo un análisis PEST.

- **Factores políticos**

- Los factores administrativos, legales y reguladores de cada país en el que la empresa decida establecerse.
- La situación gubernamental en la que se encuentre el país donde se vaya a establecer la empresa. Por ejemplo, la falta de gobierno actual en España.
- La nueva configuración de la Unión Europea tras la salida del Reino Unido.
- La regulación de empleo por parte de las empresas.

- **Factores económicos**

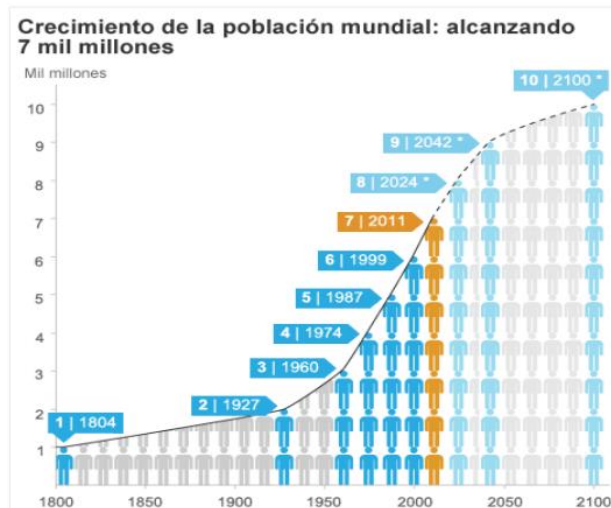
- Situación actual de crisis económica.
- Elevada tasa de paro en España (en el año 2016, se encontraba entorno al 20%).
- Disminución de la renta per cápita de los ciudadanos, hacen que el poder de adquisición de los consumidores sea cada vez menor.
- Los salarios cada vez más están a la baja en el país.

- Tipos de interés bajos, ya que su objetivo es relanzar la economía e intentar mejorar la capacidad de financiación de las empresas.
- La capacidad que tiene el país para crear riqueza y así obtener un bienestar económico también sería un factor importante a considerar.

- **Factores sociales**

- Con el paso de los años se han producido cambios en el estilo de vida que han afectado al consumo.
- También destacar el notable crecimiento de la población mundial, ya que en los últimos años se ha visto fuertemente incrementada y se espera que siga incrementando en los próximos años. Como vemos en el gráfico 5.1.1.

Gráfico 5.1.1.: Crecimiento de la población mundial.



Fuente: Fondo de población de la ONU.

- **Factores tecnológicos**

- Grandes avances en la tecnología.
- Mayor difusión de la información.
- Nuevos canales de venta on-line, debido al uso de Internet.
- En 2014 el gasto total en actividades de I+D+i ascendió a 6.146 millones de euros, lo que significó un aumento de 214 millones (un 3,6% respecto a 2013).
(Fuente:http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/03/actualidad/1380810291_195774.html)

5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

A continuación llevaré a cabo un análisis del entorno específico, el cual afecta a la empresa de forma directa en función del sector al cual pertenece, en este caso el sector de la moda. Es importante conocer el sector donde opera dicha empresa, para conocer las funciones principales de los clientes, los clientes que van a ser objeto de estudio y la tecnología que utilizan para confeccionar y vender sus productos.

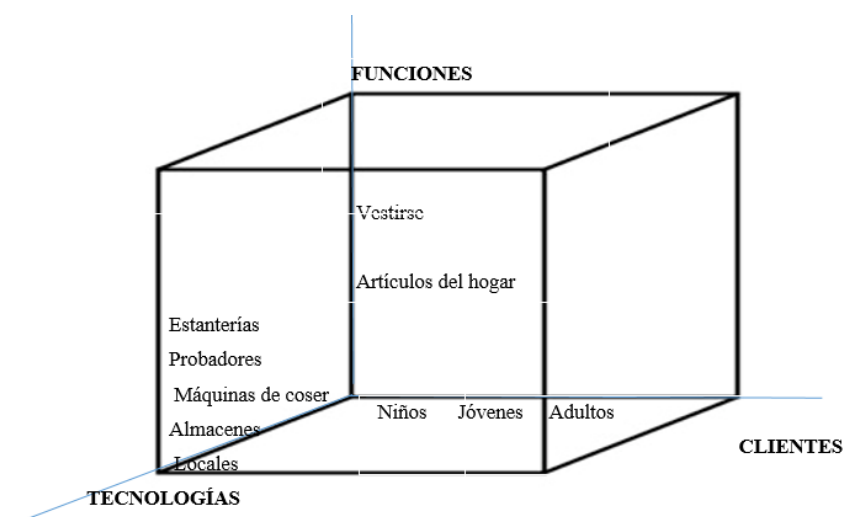
Para poder definir la industria en la que se encuentra la empresa realizaré un modelo de Abell que tiene tres ejes como podemos ver en el gráfico 5.2.1. y para ello definiré las funciones, los clientes y la tecnología utilizada por la empresa.

Funciones: Las necesidades que satisfacen a los clientes son necesidades primarias como vestirse. Primark vende artículos que son útiles para la vida cotidiana como es la ropa o artículos para el hogar que son necesarios como cubiertos o mantas para dormir.

Clientes: En la actualidad el segmento en el cual se centra es la moda para niños, moda de hombre y mujer y hogar. Por lo que los clientes serán niños, jóvenes y adultos.

Tecnología: Principalmente utiliza máquinas de coser para confeccionar la ropa o complementos, en la tiendas utiliza estanterías para mostrar la variedad de sus productos y probadores para que los clientes puedan probarse la ropa. Además de los almacenes donde guarda sus prendas y los locales para vender la ropa y complementos.

Gráfico 5.2.1.: Modelo Abell.



Fuente: Elaboración propia.

También debemos tener en cuenta la industria en la que se encuentra dicha empresa, dado que es importante saber la industria en la cual opera, para conocer los principales rivales e intentar obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Industria: La industria en la que se encuentra es el sector de la moda, en él se encuentra con una determinada tecnología, en la que las diferentes marcas intentan abastecer a todos los grupos de clientes, satisfaciendo así las necesidades.

El CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) permite la clasificación y agrupación según la actividad que desarrollen las empresas. El CNAE se estructura en cuatro niveles, según la sección, división, grupo y clase. En el caso de Primark utiliza los siguientes CNAE:

Código(s) CNAE 2009
Código(s) primario:
4751: Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados.
Código(s) secundario:
4771: Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados
4611: Intermediarios del comercio de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados

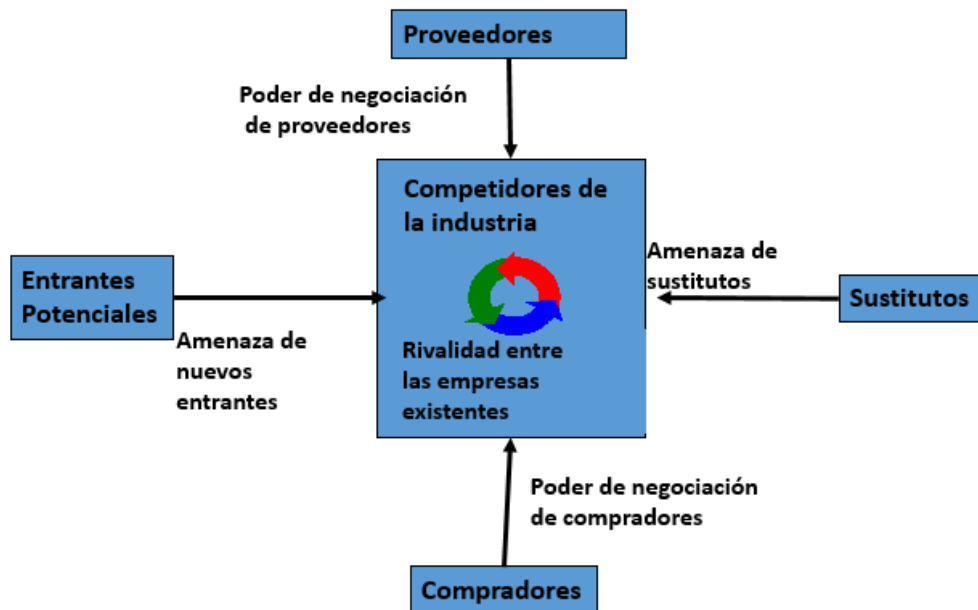
Fuente: Base de datos SABI.

5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

El modelo de las cinco fuerzas (gráfico 5.3.1.), constituye una metodología de análisis para conocer el grado de rivalidad existente en una industria. Para Porter (1986), éste viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que en su conjunto definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutivos.

Este análisis se realiza con el fin de saber qué grado de rivalidad hay entre las empresas de la industria y la intensidad de competencia que hay en él. Y así poder conocer como de atractiva es la industria.

Gráfico 5.3.1.: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Porter (1986).

5.3.1. La rivalidad entre las empresas existentes

Esta primera fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. En ella se estudian las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como las posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que pueden alterar la intensidad de la competencia.

Una rivalidad elevada limita la rentabilidad de la industria y su atractivo. La intensidad de dicha competencia es el resultado de una serie de factores:

- Número de rivales: en el sector de la moda donde se encuentra Primark hay numerosos competidores como son Inditex, Lefties (creado por Inditex para competir más agresivamente con Primark), Shana, Mulaya, H&M, C&A, Mango etc., además de las empresas pequeñas, las marcas de lujo, grandes almacenes etc. Por tanto, la rivalidad es alta.
- El crecimiento de la industria textil es lento. Primark se encuentra en la fase de crecimiento donde la intensidad de la competencia disminuye y las ventas totales se incrementan.

- Los productos que ofrecen son homogéneos por lo que la intensidad de la competencia aumenta.
- Los costes de cambio son bajos con ello aumenta la intensidad de la competencia, y así facilita la elección del cliente y desprotege al proveedor de una actuación agresiva por parte los competidores.
- Existen barreras de salida, como en las empresas que son poco rentables y no abandonan el mercado, esto podría ser el caso de las empresas de barrio, que obtienen menor rentabilidad. Aunque en ocasiones estas empresas le pueden quitar cuota de mercado a empresas con mayor rentabilidad, lo cual lleva a que la rivalidad se vea afectada.
- Todos los rivales están altamente comprometidos y tienen aspiraciones de negocio.
- Primark basa sus decisiones estratégicas en “ofrecer los precios más bajos entre las marcas de primera línea”, siendo éste su principal objetivo.

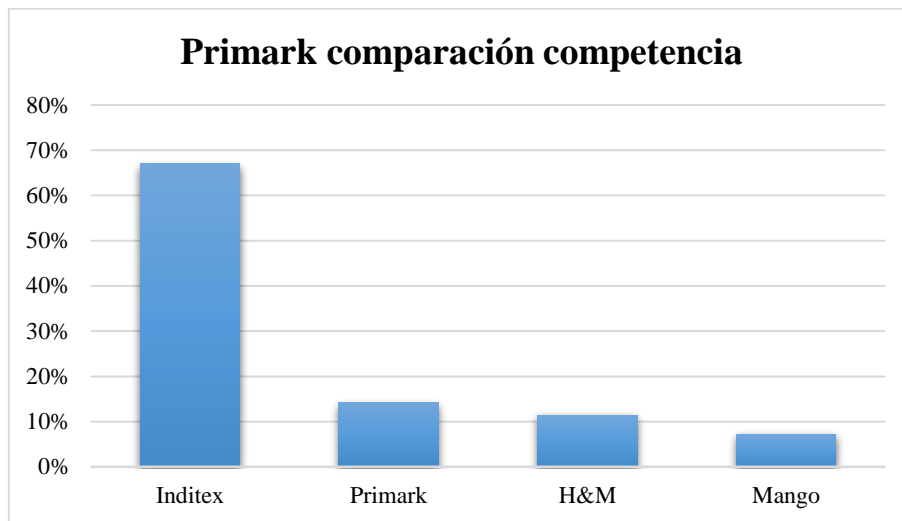
Por ello la rivalidad entre las empresas existentes es alta.

5.3.1.1. Cuota de mercado e Índice Herfindalh

Dentro del sector de la moda, compararé Primark con sus mayores competidores, que ya mencioné en el epígrafe anterior. Sus principales rivales son: Inditex, H&M y Mango los cuatro juntos llegan a tener un 25% dentro del sector en España. (Ver: <http://negocios.com/noticias/inditex-zara-primark-hm-mango-copan-25-mercado-moda-espana-12012016-1949>).

En primer lugar se encuentra Inditex con un 67% y en segundo lugar Primark con un 14,4%, la marca sueca H&M con 11,4% y en último lugar la española Mango con un 7,2% como podemos observar en el gráfico 5.3.1.1.1.

Gráfico 5.3.1.1.1.: Primark comparación competencia (2015).



Fuente: Elaboración propia. (<http://negocios.com/noticias/inditex-zara-primark-hm-mango-copan-25-mercado-moda-espana-12012016-1949>).

El gasto medio anual que realizan los españoles en Primark es de 105,7 euros por persona, la única que le supera es Inditex con 266,7 euros por persona, pero cabe decir que con lo que gasta un cliente en Primark obtendrá más artículos que si los compra en Inditex, ya que ella tiene una política de precios más altos que los que podemos observar en Primark.

(Ver:<http://www.lavanguardia.com/vida/20160112/301355234993/inditex-zara-primark-h-m-y-mango-copan-el-25-del-mercado-de-moda-espana.html>)

Respecto a la cuota de mercado del sector de la moda, como he comentado anteriormente Primark junto con Inditex, H&M, Mango, abarcan el 25% de la cuota de mercado del sector de la moda y el otro 75% son todas las demás empresas tanto empresas grandes, medianas y pequeñas (tiendas de barrio).

Dentro del 25% se encuentra Inditex (67%), Primark (14,4%), H&M (11,4%) y Mango (7,2%). Lo que respecto al 100%, de la cuota del sector de la moda, supondrá para Inditex un 16,75%, Primark un 3,6%, H&M un 2,85% y un 1,8% Mango (Tabla 5.3.1.1.1.).

Y en el 75% restante incluimos a Cortefiel, El Corte Inglés, Sfera, Festa, C&A, Blanco, Pimkie, tiendas de marca con precios altos y tiendas de barrio. En este caso haré una simulación de las cuotas de mercado (Tabla 5.3.1.1.1.).

Tabla 5.3.1.1.1.: Índice herfindahl (simulación).

EMPRESAS SECTOR DE LA MODA	CUOTA DE MERCADO	HERFINDAHL
Inditex	16,75%	0,0280563
El Corte Inglés	11%	0,0121
Cortefiel	8%	0,0064
Primark	3,6%	0,001296
H&M	2,85%	0,0008123
Mango	1,8%	0,000324
Sfera	1,5%	0,000225
Festa	0,5%	0,000025
C&A	0,5%	0,000025
Blanco	0,3%	0,000009
Pimkie	0,2%	0,000004
Tiendas barrio(100.000)	28%	0,000000784
Tiendas de marca(5.000)	25%	0,0000125
TOTAL	100%	0,0493

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión diré que según el índice de herfindahl (aproximado pues proviene de una simulación) calculado en la tabla 5.3.1.1.1. es una industria dominada, dentro de la industria se encuentra numerosas tiendas de diferentes tamaños.

En resumen, Primark actualmente no es la que más cuota de mercado tiene, sin embargo su crecimiento (facturación, tiendas, empleados, resultados...) está siendo muy importante. Además, como ya he comentado en varias ocasiones anteriormente, su objetivo es posicionarse como líder en la venta de low cost, a través de una estrategia de bajo coste, como veremos más adelante.

5.3.1.2. Grupos estratégicos

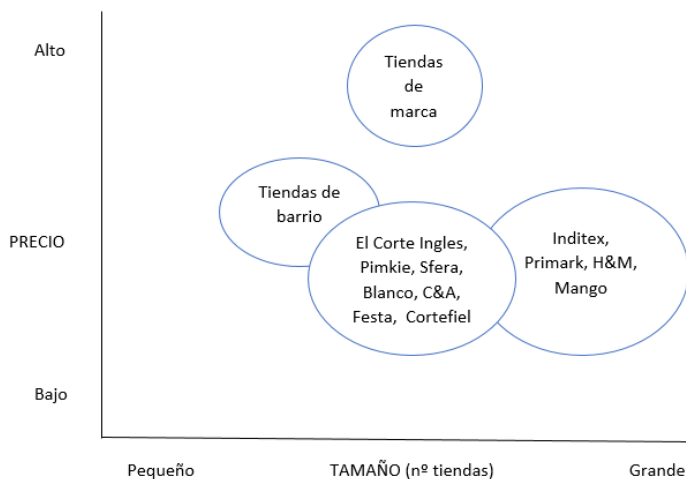
Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas dentro de la industria que adopta un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas.

A continuación analizaré la industria de la moda en la que se encuentra Primark (Gráfico 5.3.1.2.1.):

Como resultado, obtengo cuatro grupos estratégicos diferentes:

- “Grandes superficies”: formado por Inditex, Primark, H&M y Mango disponen de un gran tamaño. De ellos Inditex es el que mayor tamaño tiene y conjuntamente disponen de un precio medio-bajo.
- “Cadenas de moda”: El Corte Inglés, Pimkie, Sfera, Blanco, C&A, Festa, Cortefiel.: dentro de la industria conforman un tamaño medio - alto y ofrecen unos precios medio- bajos.
- “Tiendas de barrio”: son numerosas las tiendas de barrio que existen pero son de tamaño pequeño y sus precios son medio - altos
- “Tiendas de marca”: tienen un tamaño medio - alto y sus precios son muy elevados comparándolos con los del sector.

Gráfico 5.3.1.2.1.: Grupo estratégico dentro del sector de la moda.

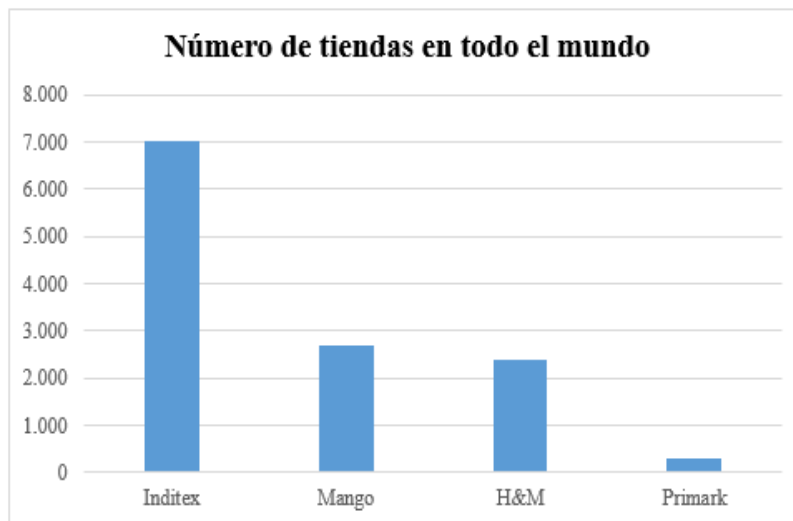


Fuente: Elaboración propia.

En el grupo estratégico que podríamos denominar “Grandes superficies” sitúamos a Inditex, Mango, H&M y Primark. Aunque son similares entre sí, existen ciertas diferencias, que comento a continuación:

- Primark dispone de una cadena de suministro muy eficiente con una rotación de inventarios muy alta. *“Mientras que las demás se preocupan por la moda rápida. Primark busca productos con diseños sencillos y materiales baratos, que no encarecen la prenda innecesariamente, y con una calidad razonable. Todo el stock lo vende en las tiendas, a cualquier precio”.*
(Ver: <https://julianvillanueva.com/2012/11/06/el-efecto-primark/>)
- Primark se sitúa fundamentalmente en centros comerciales, situados a las afueras de las grandes ciudades donde el coste de alquiler es menor que en el centro de las ciudades.
- Primark no realiza campañas publicitarias caras. Tal y como indican en su web *“preferimos que nuestra publicidad vaya de boca en boca”*. Mientras que sus rivales sí emplean la publicidad para promocionarse.
- Las superficies que utiliza Primark son mayores en comparación con las de sus rivales, una de las tiendas más grandes dispone de 12.000 m² para ofrecer sus artículos. En cambio las superficies que utiliza Inditex, Mango y H&M son mucho menores.
- Número de tiendas: Con datos de 2016 como se muestra en el gráfico 5.3.1.2.2., Primark cuenta con 299 tiendas. Inditex dispone de 7.013 tiendas, Mango cuenta con 2.700 tiendas y H&M tiene 2.400 en todo el mundo, además de ello apuestan más por el diseño de sus tiendas, en ellas los escaparates y el interiorismo son fundamentales.

Gráfico 5.3.1.2.2.: Número de tiendas en todo el mundo (2016).

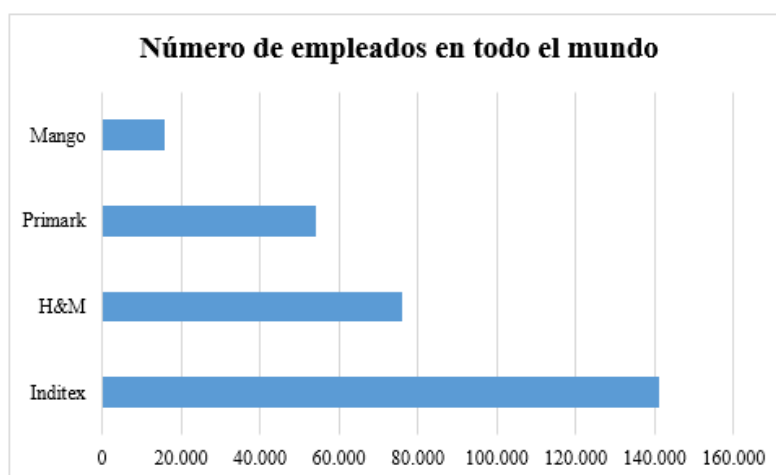


Fuente: Elaboración propia.

Información: <https://www.primark.com>, <http://www.inditex.com>,
<http://www2.hm.com>, <https://www.mango.com>.

- Número de empleados: relacionado lógicamente con el número de tiendas, el número de empleados a fecha del año 2016, como se muestra en el gráfico 5.3.1.2.3., Inditex cuenta con 141.000, H&M con 76.000, Primark con 54.000 y Mango con 16.000 empleados en todo el mundo. Si comparamos estas cuatro empresas, Inditex es la empresa que genera más empleo en todo el mundo, puesto que es la que más tiendas posee.

Gráfico 5.3.1.2.3.: Número de empleados en todo el mundo (2016).



Fuente: Elaboración propia.

Información: <https://www.primark.com>, <http://www.inditex.com>,
<http://www2.hm.com>, <https://www.mango.com>.

- Primark no ofrece rebajas tan notorias como sus principales rivales, porque sus precios son bajos durante todo el año
- Las cuatro empresas van dirigidas a hombres, mujeres, jóvenes e infantil. La diferencia es que Primark, Mango y H&M agrupan en la misma tienda a todos los clientes que puede abarcar y en cambio Inditex diversifica sus marcas, ya que dispone de tiendas diferentes según el tipo de clientes como Zara hombre, Zara mujer, Zara Kids o Oysho para ropa interior y pijamas.
- Primark no se preocupa tanto por el diseño de la ropa, ellos prefieren fabricar diseños sencillos con materiales baratos. En cambio, Inditex, Mango y H&M cuentan con diseños más elaborados y con materiales de mayor calidad.
- Primark no dispone de venta On-line. En cambio Inditex, Mango y H&M ofrecen la venta a través de Internet. Primark dice que *“Con los precios de nuestros artículos, es muy difícil que tengamos beneficios”*
(Ver: http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-01/primark-textil-e-commerce-inditex-mango_1225143/).

5.3.2. Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras a la entrada son los factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante el aumento de los costes que éstas tienen que asumir por entrar; lo que supone una disminución de sus expectativas de rentabilidad. La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus niveles de rentabilidad. En general, se puede decir que las industrias con barreras de entrada tienen unas rentabilidades medias superiores y la presencia de estas barreras es una condición para que mantengan su atractivo a lo largo del tiempo. Efectivamente, si una industria es rentable pero no tiene barreras de entrada, muchos competidores se instalarán en ella atraídos por las altas rentabilidades, creciendo de forma inevitable la intensidad de la competencia. (Guerras y Navas, 2015) Podemos decir que existen barreras de entrada, como son:

- Economías de escala: son derivadas de la reducción de los costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción o de compartir recursos entre diferentes productos o actividades, como es el caso de Primark donde fabrican minimizando sus costes medios.

- Los costes de cambio del consumidor son bajos, por lo tanto no suponen una barrera de entrada para los nuevos competidores.
- La inversión a realizar para abrir una tienda Primark es alta, ya que se requiere de un local muy amplio en un centro comercial.
- Existen ventajas para las empresas ya establecidas como son la imagen de marca, el aprendizaje que han adquirido a lo largo de su trayectoria, o el gran tamaño como la última tienda de Primark abierta en Madrid.
- Acceso desigual a los canales de distribución, las empresas instaladas tendrán mejor alcance que los nuevos competidores, ya que para estos les supondrá un coste más elevado.
- Las políticas gubernamentales son restrictivas, favorecen a las empresas ya establecidas con subvenciones y perjudican a las de nueva creación con limitación de licencias, legislación ecológica o de seguridad.

Por tanto, en el sector de la moda, la amenaza de entrada de una empresa de tamaño pequeño (del tipo tienda de barrio) no afectaría a empresas como Primark, puesto que no son competencia directa ni pertenecen al mismo grupo estratégico. Sin embargo, la entrada de una nueva empresa de gran tamaño (tipo gran cadena) sí que supone una amenaza importante para Primark e implica que ésta tuviera que reaccionar ante la posible entrada.

5.3.3. Poder negociador de los proveedores

Se define el poder de negociación de los proveedores como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones, etc. que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y hacen disminuir su rentabilidad.

En el sector de la moda, el poder negociador de los proveedores es bajo, por los siguientes motivos:

- Existe un gran número de proveedores. Actualmente, Primark trabaja con más de 700 proveedores diferentes, la mayor parte estos provienen de países poco desarrollados como son Tánger, Bangladesh, India... (Fuente: www.primark.es).
- El coste de cambio de proveedor es bajo al existir muchos proveedores.

- Los proveedores no ofrecen productos muy diferenciados, la mayoría de sus artículos son homogéneos.
- No existen sustitutos para el producto que ofrecen los numerosos proveedores.
- El proveedor no suele incorporar en su actividad aquello a lo que se dedica la industria. Es difícil que un proveedor pueda llegar a convertirse en una empresa como Primark.

5.3.4. Poder negociador de los clientes

Se define el poder de negociación de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones, etc. que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y hacen disminuir su rentabilidad. Si los clientes son poderosos pueden llevarse una mayor parte del valor creado con precios a la baja, demandando mayor calidad o servicios y enfrentando a unos participantes con otros.

A continuación estudiaré el poder de negociación de los clientes en el sector de la moda:

- Existen muchos clientes y cada uno de ellos compra pequeños volúmenes.
- Los productos están estandarizados, es decir son homogéneos entre ellos.
- Los costes de cambio son bajos, ya que existen numerosas tiendas en las que comprar y además pueden cambiar libremente de comercio para adquirir los artículos que deseen.
- No existe amenaza real de integración vertical hacia atrás, no pueden producir aquello que compran.

Por todo ello, el poder de negociación de los clientes es bajo.

5.3.5. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que presentan las misma o parecidas funciones que el producto ofertado por la industria, pero de manera distinta. Si la amenaza de estos productos es alta, la rentabilidad puede verse comprometida. Esto sucede si:

- Además de satisfacer las mismas necesidades, lo hacen a menor precio como es el caso de Primark. Un producto sustitutivo podría ser el confeccionar nosotros nuestra propia ropa o el trueque entre individuos.

Por lo que podemos concluir, que la amenaza de productos sustitutivos es baja.

Como conclusión sobre el análisis de Porter realizado sobre el sector donde opera Primark, diré que existe una gran rivalidad entre las empresas existentes en el mercado, ya que existen numerosas competidores y los clientes pueden cambiar fácilmente de empresa donde obtener sus artículos. Existen barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores. El poder de negociación de los proveedores es bajo dado que son muchos los que existen y en relación a los clientes también es bajo pues existen numerosos clientes.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. El origen del análisis interno se sitúa en el trabajo de Penrose (1959). Para Penrose, éste dependía de la dotación de los recursos que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente.

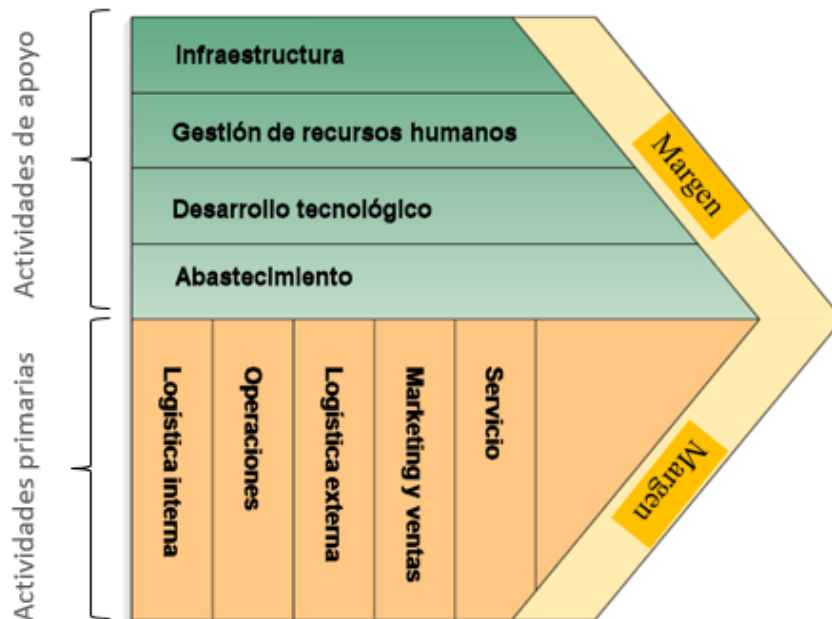
Para profundizar en dicho análisis, voy a analizar la cadena de valor de Primark y la teoría de recursos y capacidades.

6.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo, tal y como aparece en el gráfico 6.1.1. Porter distingue entre actividades primarias y de apoyo.

A continuación analizaré la cadena de valor (gráfico 6.1.1.) de Primark:

Gráfico 6.1.1.: Cadena de valor.



Fuente: Porter (1985).

6.1.1. Actividades primarias

Están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo y de comercialización del producto. Se pueden clasificar en cinco actividades:

Logística interna y externa: Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. Y las actividades implicadas en el almacenamiento y distribución del producto a los consumidores.

La logística interna y externa en Primark se realiza conjuntamente. Uno de los centros logísticos más grande de Primark se encuentra en Madrid con una superficie de 40.000 m², salen camiones a Polonia, Alemania entre otros países. De dicha superficie pueden salir alrededor de 150 a 180 camiones al día, lo que supone unos 600.000 kilos de ropa, suficientes para vestir cada día a casi medio millón de personas. DHL es el operador que se encarga de gestionar toda la cadena logística, el almacenamiento y el transporte, lo que incluye desde la recepción de la mercancía y su almacenaje hasta la entrega final en cualquiera de sus tiendas. El reducido tiempo de entrega es fundamental para el éxito, ya que se basa en la elevada rotación de sus productos en las tiendas, para garantizar las novedades en la moda, sus colecciones no duran más de seis semanas en tienda. Dicha

actividad ayuda a reducir costes para la empresa y así poder establecer un precio más bajo en la ropa que vende Primark.

(Ver: http://www.atresplayer.com/television/programas/equipo-de-investigacion/temporada-1/capitulo-105-ropa-barata_2014112100405.html)

Operación: Son las actividades necesarias para convertir las materias primas en el producto final.

Primark no es propietaria de las fábricas donde confecciona sus productos. Trabajan con unos 700 proveedores la mayoría procedentes de China, la India, Bangladesh, Turquía y Europa del este. Con esta actividad reducen costes, ya que la mano de obra en los países poco desarrollados es más barata.

Marketing y ventas: Son las actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, y tratan de inducir a la compra.

Tal y como ya comenté en el epígrafe 3 y 5.3.1.2., Primark no invierte en publicidad. En su página web, dicen que *“a diferencia de otras marcas, no gastamos dinero en anuncios llamativos. De hecho, además de comunicar cuando vamos a abrir una tienda nueva ¡no hay otros anuncios nuestros!”*. En su página, denominada Primania, usan fotos de los usuarios de la calle para promocionarse, en ella se pueden ver a personas que han comprado ropa en Primark y se hacen fotos luciendo sus modelos.

A diferencia de sus principales competidores, Primark no dispone de venta On-line por lo que sólo es posible adquirir sus productos a través de sus tiendas.

Servicio post - venta: Son todas las actividades encaminadas a realzar o mantener el valor del producto.

Dispone de un servicio de atención al cliente principalmente para cambios y devoluciones de sus productos.

6.1.2. Actividades de apoyo

Son aquellas que no forman parte del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento. Se clasifican en cuatro actividades:

Aprovisionamiento: Son actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos.

Los más de 700 proveedores con los que trabaja se encargan de fabricar los productos con la materia prima. Para confeccionar sus productos principalmente utilizan máquinas de coser. Con esta actividad Primark consigue reducir costes, la materia prima que utilizan es más barata que la de sus rivales, por lo que con ello consigue poder fijar un precio de venta menor que sus competidores.

(Ver: <https://julianvillanueva.com/2012/11/06/el-efecto-primark/>)

Desarrollo tecnológico: Son todas las actividades relacionadas con la mejora de los productos y los procesos productivos.

El diseño de sus productos es sencillo, utiliza materiales baratos y sin usar publicidad, diseñan muchas colecciones en un año utilizando métodos de rotación. Realizan métodos de producción optimizados y una mano de obra poco cualificada que fabrica las prendas del modo más eficaz posible, contribuyendo así a minimizar gastos. De esta forma pueden ofrecer moda a un precio de venta bajo.

Administración Recursos Humanos: Incluye la búsqueda, contratación, formación, desarrollo o, compensación del personal.

El personal de las tiendas se concentra principalmente en la zona de caja, y en el inventario expuesto. Su visión de negocio es como la de un supermercado en el cual hay mucha variedad de producto y puedes elegir libremente sin presión del personal de la tienda.

Según comenta Primark. Los salarios se basan en el código ETI *“los salarios y beneficios pagados por el trabajo satisfarán, al menos, los estándares legales nacionales o el parámetro estándar de la industria, atendiendo al que sea más elevado. En cualquier caso, el salario debe ser siempre suficiente para cubrir necesidades básicas y proporcionar algunos ingresos discrecionales”*. Ellos piden a los proveedores que respeten a todos los trabajadores de la cadena de suministro, a los trabajadores a destajo, subcontratados, informal y a domicilio. (Ver: <https://www.primark.com>).

Infraestructura: Son aquellas que apoyan a toda la cadena de valor (gestión directiva, planificación, finanzas, contabilidad...).

Primark cuenta con 299 tiendas en todo el mundo. Es una multinacional por lo que debe cumplir los métodos y técnicas de dicho negocio. Dispone de departamentos de marketing, recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas entre otros.

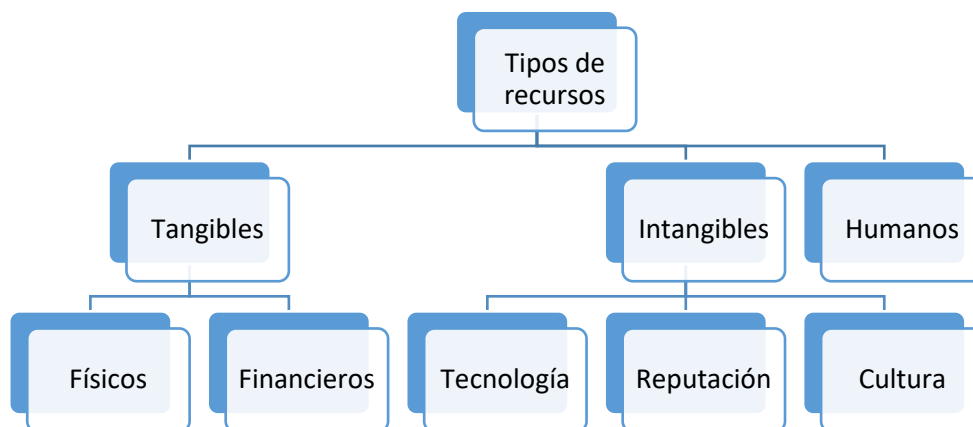
Para concluir con este aparatado diré que las actividades que Primark considera más importantes son el aprovisionamiento, la logística interna y externa y las operaciones. Con dichas actividades crea valor y con ello llega a poder reducir costes para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

6.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El diagnostico interno de la empresa se complementa con al análisis de los recursos y capacidades. Supone una evaluación de la posición en la que se encuentra, por ello analizaré los recursos (gráfico 6.2.1.1.), físicos, financieros, tecnológicos, reputación, culturales y humanos que la empresa posee y las capacidades funcionales, culturales y dinámicas que tiene la empresa para desarrollar su actividad. Además de llevar a cabo un análisis VRIO.

6.2.1. Tipos de recursos

Gráfico 6.2.1.1.: Distribución de los recursos.



Fuente: Grant (1988).

Primark posee:

- Recursos tangibles: fáciles de detectar y evaluar a partir de los estados contables. Sin embargo, pueden ocultar la respuesta a cuestiones importantes como la

capacidad de las plantas, antigüedad y tipo de equipamiento y la flexibilidad en variaciones de entradas, salidas y variedad de productos.

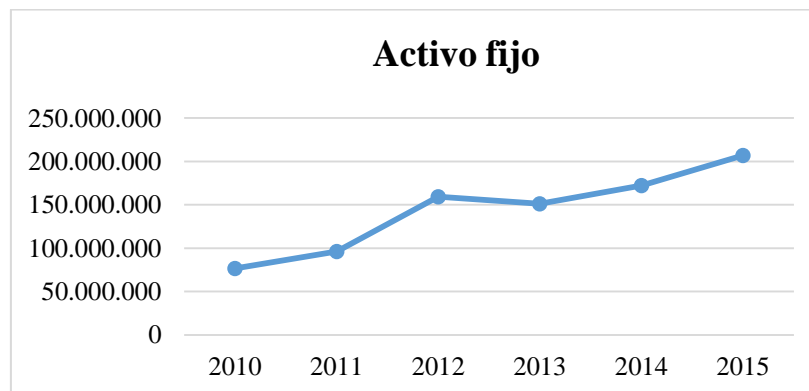
- Recursos intangibles la identificación de este tipo de recursos es más compleja, son unos recursos de lenta y costosa acumulación, y en muchas ocasiones pueden permanecer invisibles como la reputación y la imagen de marca.
- Por último los recursos humanos con los que ofrecen a la empresa servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas, y la relevancia del trabajo en equipo.

Dentro de los recursos tangibles, podemos distinguir entre recursos físicos y financieros.

- **Recursos físicos:** Incluye el tamaño, la localización, la sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo, usos alternativos de terrenos y edificios. Primark dispone de máquinas de coser, estanterías para mostrar la ropa, complementos y artículos del hogar, las fabricas para almacenar la ropa, edificios donde gestionan la empresa, locales para la venta al público.
- **Recursos financieros:** Incluye la capacidad de endeudamiento y de generación interna de fondos que posee una empresa.

Como se puede observar en el gráfico 6.2.1.2. de 2010 a 2015, Primark ha incrementado el activo fijo que tiene en su poder, cada vez tiene más inmovilizado material.

Gráfico 6.2.1.2.: Activo fijo Primark (España).

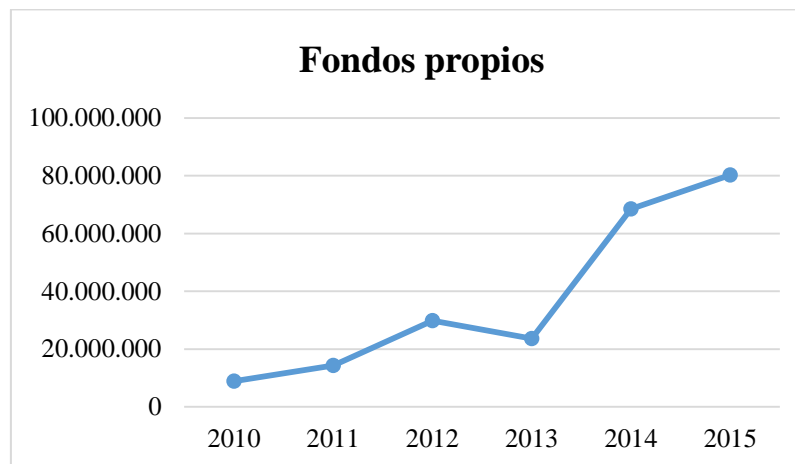


Fuente: Elaboración propia. Datos base de datos SABI.

Los fondos propios son la parte del pasivo que no se debe a la financiación externa sino a la aportación de los socios y a los beneficios.

En el siguiente gráfico 6.2.1.3. podemos observar que del año 2013 al 2015 ha existido un gran incremento. Por lo que quiere decir que no tendrá problemas para financiarse ella misma, ya que sus fondos propios son positivos.

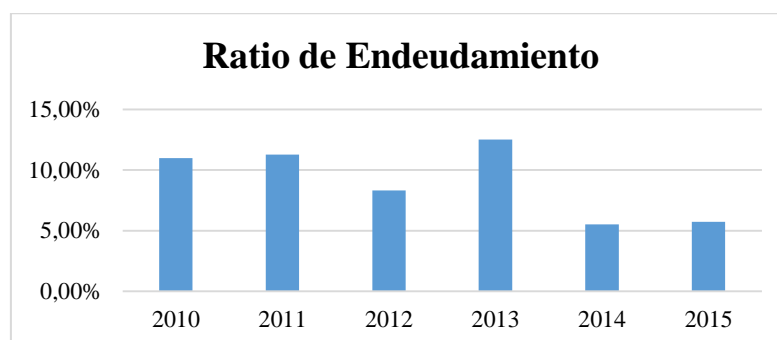
Gráfico 6.2.1.3.: Fondos propios Primark (España).



Fuente: Elaboración propia. Datos base de datos SABI.

El ratio de endeudamiento es superior a 1 como podemos ver en el gráfico 6.2.1.4.; por lo tanto el Patrimonio Neto de Primark en España es menor que el Pasivo Total. Por tanto las deudas a corto plazo de la empresa son menores que las de largo plazo.

Gráfico 6.2.1.4.: Ratio de Endeudamiento Primark (España).



Fuente: Elaboración propia. Datos base de datos SABI.

Entre los recursos intangibles nos encontramos con la tecnología, la reputación y la cultura.

- **Tecnología:** son los medios tecnológicos que la empresa posee en propiedad y tiene a su disposición y la experiencia en su aplicación, además del personal científico y técnico dedicado a la misma.

Las actividades de la cadena de valor como la logística interna, externa, las operaciones y el aprovisionamiento dan apoyo a la tecnología. Con su logística interna y externa, puede disponer de un sistema de rotación elevado, con ello consiguen estar a la última en la moda, también las operaciones son una de las tecnologías utilizadas porque fabrican en países poco desarrollados y sus precios de venta al público son bajos, y por último el aprovisionamiento, puesto que utilizan materia prima barata.

- **Reputación:** es el prestigio de la empresa entre sus clientes y proveedores.

La imagen de Primark esta considera como una marca low-cost, a ella se le atribuyen precios bajos, calidad y moda razonable, lo que lleva a que en la época de crisis en la que nos encontramos el consumidor busque dichas características.

- **Cultura:** incluye los valores y las creencias de la empresa.

La cultura y la filosofía que tiene la empresa son las claves de su éxito. Es una empresa dinámica, rápida, comercial y centrada en el cliente.

Los recursos humanos lo forman el personal que trabaja en ella, se caracterizan por su lealtad hacia la empresa, su experiencia, su motivación en el trabajo y su capacidad de adaptación, entre otras. El personal de Primark se encuentra principalmente en las cajas, no hay personal que presione en la compra.

6.2.2. Análisis VRIO

A continuación realizaré el análisis VRIO (gráfico 6.2.2.1.) para resaltar la ventaja competitiva que desarrolla la empresa.

Gráfico 6.2.2.1.: VRIO.



Fuente: Barney (1991).

Para saber si la empresa dispone de algún recurso VRIO que le confiera una fuente de venta competitiva sostenible llevaré a cabo un análisis VRIO.

Valioso: Un recurso es valioso cuando ayuda a la empresa a incrementar el valor percibido de los productos o servicios a los que da lugar (Rothaermel, 2013). Y además cuando neutralizan las amenazas o aprovechan las oportunidades.

En el caso de Primark sería el conjunto de actividades de la cadena de valor. Principalmente la logística interna y externa, con la que consigue tener un alto nivel de rotación en su ropa y complementos, las operaciones sería otra actividad, en ella reducen costes debido a que fabrican en países poco desarrollados donde la mano de obra es muy barata y el aprovisionamiento utilizando materia prima barata. Otro de los recursos sería la cultura y filosofía de la empresa, puesto que es una empresa muy eficiente, ágil, y que está centrada en sus consumidores. Con todo ello Primark consigue incrementar el valor percibido de los productos o servicios a los que da lugar. Estos recursos neutralizan las amenazas y aprovechan oportunidades.

Escaso: Pocas empresas rivales disponen de dichos recursos, por lo que con ello se llega a obtener una ventaja competitiva. Sus rivales no se benefician de igual manera

que Primark en las actividades y cultura comentadas anteriormente. El precio de venta al público de sus competidores es más elevado.

Difícil de imitar: Las empresas que no disponen de dichos recursos se pueden encontrar en situación de desventaja en comparación con Primark. Pues con ello se crea una ventaja competitiva sostenible, ya que las demás empresas tienen un precio de venta más elevado que ella.

Estructura organizativa: Está perfectamente organizada para capturar el valor de sus recursos y capacidades.

Con todo ello Primark obtiene una ventaja competitiva sostenible. No solo para obtener la citada ventaja sino además se cumplen los criterios para que se mantenga a lo largo del tiempo. Primark crea un gran valor para los consumidores, ya que les ofrece su ropa y complementos a un precio de venta menor que sus rivales, lo cual le hace diferenciarse del resto.

6.2.3. Capacidades

Las capacidades permiten desarrollar la actividad a partir de la combinación y coordinación de estos recursos mejor que sus rivales, utilizando la ventaja competitiva que poseen para diferenciarse de sus competidores. Las capacidades que dispone la empresa están asociadas al termino flujo, surgen de la combinación de los recursos y son difíciles de copiar, porque son sistemáticas y tácitas. Algunas de estas capacidades son de tipo funcional, culturales y dinámicas.

Capacidades funcionales: La capacidad que tiene para fabricar Primark es enorme, trabaja con varios proveedores que fabrican en grandes cantidades y renuevan continuamente la ropa, complementos y artículos del hogar de los que dispone.

Capacidades culturales: Se encuentra en diferentes países en los cuales la cultura es diferente y las tallas también por lo que debe adaptarse a cada país, para ello dispone de personal especializado en la moda.

Capacidades dinámicas: es la habilidad que tienen las empresas para crear, desarrollar, modificar, reconfigurar, renovar y regenerar sus recursos y capacidades, hacia la mejora y reconstrucción de sus competencias nucleares en respuesta a los cambios en el entorno, con el objetivo de mantener la ventaja competitiva.

Primark tiene diversas habilidades, lo podemos observar en lo anteriormente comentado, ya que gracias a la cadena de valor reduce costes principalmente en las actividades de logística interna, externa, operaciones y aprovisionamiento, además se beneficia de los recursos VRIO con los que se obtiene una ventaja competitiva sostenible.

7. ESTRATEGIAS DE PRIMARK

7.1. LIDERAZGO EN COSTES

Una empresa obtiene una ventaja en costes cuando estos son inferiores a la competencia en un producto o servicio semejante o comparable en calidad, obteniendo con ello una ventaja competitiva.

Por ello Primark lleva a cabo una estrategia de liderazgo en coste, ya que tiene unos costes inferiores a la competencia, los cuales le ayudan a obtener una ventaja competitiva.

Hay que destacar que sus costes operativos son bajos. El principal atractivo de Primark está en el precio, pues no utiliza publicidad y transmite su mensaje mediante “*grandes bolsas de compra y grandes ahorros*”. También reduce costes al ubicar sus tiendas en centros comerciales principalmente, ya que el coste de alquiler es más barato. Además, el servicio ofrecido por el personal se centra en la gestión de las cajas y del inventario expuesto. Puede dar la impresión que la calidad del servicio que prestan sea menor, pero los precios bajos bastan para satisfacer a los consumidores.

Además, tal y como ya he comentado anteriormente, dispone de unos 700 proveedores que fabrican grandes volúmenes a un bajo precio. La mayoría de su producción se realiza en países poco desarrollados por lo que así pueden lograr disponer de un precio de venta más bajo. Esto hace que sus costes de producción se han tan bajos. Además tiene un alto nivel de rotación, ya que su ropa y complementos no duran más de seis semanas en tienda.

Primark se beneficia de las **economías de escala**, sus costes medios y marginales disminuyen debido a su gran volumen de producción, es decir, un aumento en la producción hace que las siguientes unidades se han más baratas.

Para Julián Villanueva, profesor del IESE (<https://julianvillanueva.com/2012/11/06/el-efecto-primark/>), Primark logra ofrecer unos precios tan bajos gracias a:

- Su cadena de suministro, ya que es muy eficiente. Alto nivel de rotación.
- Los costes operativos son bajos. Principalmente, porque sus tiendas están en las afueras, donde el coste es menor.
- No invierten en publicidad, Gran parte del personal de la tienda está en las líneas de caja. No existe venta asistida.
- Sus tiendas son muy grandes. Este gran tamaño lleva a un gran volumen de ventas que, unido a los bajos costes operativos, compensa a los menores márgenes brutos que tienen sus prendas.

7.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN

La globalización es el proceso de integración e intercambio entre los diferentes países y culturas del mundo gracias a la liberalización económica, los avances en los transportes y el auge de las tecnologías de la información. El principal motor de este proceso son las empresas multinacionales como Primark, que desarrollan su actividad en varios países. Su peso en la economía es significativo ya que generan un gran volumen de empleo, salarios, PIB del país.

Existen razones internas y externas de internacionalización:

- Internas: Son aquellas que tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar decisiones encaminadas a mejorar la competitividad.
 - Reducción de costes: Primark reduce los costes de los recursos productivos, como las materias primas que utiliza, la mano de obra es barata, ya que las fábricas están en países pocos desarrollados.
 - Búsqueda de recursos: Primark se concentra en centros comerciales principalmente.
 - Tamaño mínimo eficiente: Es difícil conseguir el tamaño óptimo eficiente tomando como objetivo las ventas en el mercado nacional, por lo que las empresas buscan operar en otros países como ha hecho Primark, que en 2016 se encuentra en 11 países diferentes.

- Disminución del riesgo global: la distribución de actividades en áreas geográficas distintas puede ser un criterio de disminución del riesgo global de la empresa.
- Explotación de recursos y capacidades: por último un importante motivo interno es la internacionalización de la empresa, que consiste en la explotación de los recursos y capacidades de cada país en el que se encuentra.
- Externas: Son aquellas que complementan la justificación de la salida a los mercados exteriores.
 - Ciclo de vida de la industria: Primark se encuentra en la fase de crecimiento donde los precios caen, la demanda aumenta y la producción se realiza en masa. Ellos han decidido que antes de llegar a la etapa de madurez deben de encontrarse en otros países para asegurarse mayores beneficios.
 - Demanda externa: Es aconsejable que se internacionalice para obtener una mayor demanda e incrementar así el número de ventas.
 - Seguir al cliente: Primark ha abierto un gran número de tiendas en poco tiempo para atraer al cliente en los lugares donde existe más demanda.
 - Globalización de la industria: La razón de la internacionalización de las empresas está en las propias características que tenga la industria en la que opera, por la tendencia creciente hacia la globalización. Primark ha sabido aprovechar las oportunidades y con ello ha logrado tener un gran éxito en los países en los que se encuentra.

En cuantos a los factores de globalización nos encontramos con:

- La estructura de la oferta: deben analizar el número de competidores que hay en cada país y conocer a sus rivales. Primark ha llegado a tener un éxito mundial, porque ha analizado correctamente a sus competidores en cada país.
- La accesibilidad al mercado: existen barreras de entrada al establecerse en los países, como pueden ser: los aranceles aduaneros, las formas de intentar hacer un negocio diferente, las normas políticas de cada país. También podemos hablar de que los gustos cambian dependiendo del país, deben tener en cuenta las preferencias de los gustos y el comportamiento de compra en cada país. Pero

cabe decir, que Primark ha sabido superar con creces las barreras de entrada y ha logrado tener éxito en los países en los que opera.

Una vez analizados las razones y factores de globalización diré que Primark lleva a cabo una estrategia global donde dicha empresa da la máxima importancia a la reducción de costes. La forma de competir está dominada y controlada por la oficina central, que se ocupa de conseguir un fuerte grado de coordinación e integración entre las actividades de la cadena de valor en los distintos países en los que trabaja.

8. ANÁLISIS DAFO

A continuación realizaré un análisis DAFO para conocer la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, analizando la situación interna con las debilidades y fortalezas y la situación externa con la que conocer las amenazas y oportunidades de la empresa.

Tabla 8.1.: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación calidad/moda/precio. • Precios bajos en tiempos de crisis. • No existe un consumidor estándar. • Cadena de suministro eficiente. • Reduce costes en el sistema productivo. • No necesita invertir en publicidad para vender. • Dispone de 299 tiendas en todo el mundo. • Internacionalización se encuentra en 11 países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente sus tiendas se encuentran en centros comerciales. • No usa publicidad. • No existe venta On-line. • Venta no personalizada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • En periodo de crisis, las personas se preocupan más por los precios bajos. • Creciente demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. • Mala imagen por el modo de fabricación de sus artículos.

Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar en el análisis DAFO (tabla 8.1.) de Primark, presenta numerosas fortalezas con las que la empresa ha logrado tener un gran éxito pero también existen debilidades que la empresa tiene y que en ocasiones pueden considerarse barreras para lograr la buena marcha de la organización. También muestra oportunidades que son puntos positivos para la empresa y amenazas las cuales son puntos negativos.

9. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis completo de la empresa Primark, he logrado conocer con mayor profundidad las estrategias que lleva a cabo. Desde sus inicios en 1969 en Dublín ha evolucionado de manera considerable, puesto que ha pasado de tener cinco tiendas en Irlanda, hasta hoy en día, que dispone de 299 tiendas en 11 países diferentes.

Para conseguir la ventaja competitiva sostenible, Primark utiliza: una alta rotación en sus productos, costes operativos muy bajos, locales amplios en los que mostrar la ropa y complementos, situando sus tiendas principalmente en centros comerciales, vende a precios bajos siendo la relación calidad y moda razonable. Del mismo modo lleva acabo técnicas de merchandising donde los artículos más baratos se colocan en la entrada de la tienda y en sus zonas de caja para llamar la atención de los consumidores. Su expansión se ha dado en el periodo de crisis actual, en el que la población no dispone de una gran renta disponible. Han decidido no invertir en publicidad, prefieren que su publicidad vaya de boca en boca.

El análisis de la cadena de valor me ha permitido profundizar en aquellas actividades que contribuyen a que la empresa reduzca sus costes; principalmente en las actividades de logística interna y externa, ya que el tiempo que tardan desde el almacenamiento hasta el reparto de sus productos es mínimo, puesto que disponen de un alto nivel de rotación para poder garantizar con ello las novedades en la moda. Las operaciones también es otra actividad, que ayuda a que sus precios de venta al público se han tan bajos, puesto que fabrican en países poco desarrollados donde la mano de obra es barata. También con el aprovisionamiento minimizan costes, pues utilizan materia prima más económica que la de sus rivales. Además de lo anteriormente citado, consigue reducir costes debido a que dispone de recursos como son: la tecnología que utiliza y los empleados de los que dispone, los cuales ella misma forma con sus principios y valores. Con todo ello consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que sus recursos son valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizativos.

A pesar de la gran rivalidad que hay en el sector de la moda, debido a que existen numerosas tiendas. Primark ha ido aumentando su cuota de mercado. Dispone de una gran cantidad de proveedores que trabajan para él. Y los clientes tienen un poder bajo de negociación.

Primark adopta una estrategia de liderazgo en costes, ya que dispone de costes inferiores a los de la competencia, por ello disfruta de una ventaja competitiva. Sus numerosos proveedores, situados fundamentalmente en países poco desarrollados, le fabrican grandes volúmenes a un precio bajo, con lo que consigue reducir costes. También lleva a cabo una estrategia de internacionalización ya que se encuentra en 11 países diferentes, lo que le ha proporcionado un gran éxito empresarial.

Por último, añadir que una vez realizado el trabajo, he podido conocer mejor una empresa conocida a nivel mundial, capaz de crear valor y de lograr un gran éxito en el sector de la moda, que era mi objetivo fundamental al comienzo del mismo. Mis fuentes de información han sido libros, artículos periodísticos sobre la empresa y páginas webs. Tal y como indique en la introducción, he conseguido cubrir los objetivos que me plante con el presente trabajo de fin de grado.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R. (1977). *"El concepto de estrategia de la empresa."* Pamplona. Wunsa.
- BARNEY, J. (1991). *"Firm Resouces and Sustained Competitive Advantage"*. Journal of Management.
- CHANDLER, A.D. (1962). *"Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise."* Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- GUERRAS MARTIN L.A. Y NAVAS LÓPEZ J.E., *"Libro dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones"* Thomson Civitas 4ª Edición (2007).
- GUERRAS MARTIN L.A. Y NAVAS LÓPEZ J.E., *"Libro dirección estratégica de la empresa "* Thomson Civitas 5ª Edición (2015).
- GRANT, M. (1988) *"Performance Differences between the Wrigley/ Rumelt Strategic Categories"*.
- HAX, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1997). *"Estrategias para el Liderazgo competitivo"*, Granica, Buenos Aires.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. (2011). *"Administración estratégica"*, Paraninfo - 1ª Edición, ISBN13 9789706865960
- PENROSE, E (1959). *"The heory of the growth of the Firm"*, Wiley, Nueva York.
- PORTER, M. (1982). *"Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia."* México. Continental.
- PORTER, M. (1985). *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*.
- PORTER, M. (1986). *"Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información"* Harvard- Deusto Business Review.
- QUINN, J.B. (1980). *"Strategies for change: Logical incrementalism."* Homewood, III, Irwin.

ROTHAERMEL, F.T. (2013). *"Strategic Management"*; Mc Graw-Hill Internacional Edition.

TZU, S. (544 A.C.). *"Fundamentos de dirección estratégica de la empresa."* Madrid. Civitas-Thomson Reuters.

VILLANUEVA J. (2012) *"Efecto Primark"*

Webgrafía

ABC: "Por qué la ropa de Primark es tan barata". (2015)

EL CONFIDENCIAL: "No es solo Primark: así tratan (y así pagan) a sus dependientes en H&M, Inditex, y Mango" (2015), "Primark, el único gigante textil que descarta subirse al carro del 'e-commerce'" (2016).

EL PAÍS: "Primark cumple 10 años en España y dice que ya tiene más clientes que Zara"(2016), "Primark registra ventas en España de 1.168 millones, el 20% más"(2016), "Primark ultima la apertura de su tienda más grande en España" (2015), "Primark elevó las ventas en España un 36% y triplicó su beneficio en 2014"(2015), "Primark un rival de mucha talla"(2015).

EXPANSION: "El secreto de Primark para vender la ropa más barata" (2016), " Primark arrebató a Zara el primer puesto en número de clientes" (2016).

LA VANGUARDIA: "Inditex (Zara), Primark, H&M y Mango copan el 25 % del mercado de moda España" (2016).

http://estrategiastendencias.blogspot.com.es/2015_11_01_archive.html

(Consultada 10-02-16)

<http://guiaempresas.universia.es/PRIMARK-TIENDAS.html> (Consultada 20-04-16)

https://sabi.bvdinfo.com/version201682/Report.serv?_CID=568&context=VXTECX60UEXVOQK (Consultada 02-05-16)

<http://socialesde2.blogspot.com.es/2011/10/crecimiento-de-la-poblacion-mundial.html>
(Consultada 04-08-16)

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/03/actualidad/1380810291_195774.html
(Consultada 05-08-16)

http://www.atresplayer.com/television/programas/equipo-de-investigacion/temporada-1/capitulo-105-ropa-barata_2014112100405.html (Consultada 08-02-16)

http://www.atresplayer.com/television/programas/equipo-de-investigacion/temporada-1/capitulo-157-poder-gangas_2016031800427.html (Consultada 11-02-16)

<http://www.emprendedores.es/> (Consultada 15-03-16)

<http://www2.hm.com> (Consultada 24-03-16)

<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1274&ar=12&idioma=1>
(Consultada 15-03-16)

<http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?sigla=ENTV-1243&idioma=1>
(Consultada 15-03-16)

<http://www.inditex.com> (Consultada 24-03-16)

<http://www.ine.es/> (Consultada 01-06-16)

http://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/efecto-primark-gigante-ropa-coste_2014112100366.html (Consultada 23-02-16)

<https://www.mango.com> (Consultada 24-03-16)

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-claves-de-la-exitosa-estrategia-de-marketing-de-primark-para-hacer-frente-al-e-commerce/>
(Consultada 07-03-16)

<http://www.modaes.es/empresa/20151015/primark-de-cero-a-cien-en-espana-estrena-su-mayor-tienda-del-pais-tras-conseguir-una-cuota-de-mercado-del-8.html>
(Consultada 06-06-16)

<http://www.modaes.es/empresa/20160216/primark-se-corona-como-el-rey-de-la-moda-en-espana-en-2015-con-95-millones-de-compradores.html> (Consultada 06-06-16)

<https://www.primark.com/>(Consultada 09-02-16)

<http://www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/las-10-claves-del-exito-empresarial-de-primark-explicadas-por-expertos-2015-10-29> (Consultada 16-02-16)